

**Le rôle des institutions d'enseignement supérieur dans la formation des jeunes
entrepreneurs au Brésil**

Gabriela Denucci Garcia Seabra Resende - gabriela_denucci@hotmail.com

Erika Lisboa – erika.lisboa@uniceub.br

Luciene Braz Ferreira – luciene.ferreira@uniceub.br

Résumé

Cet article identifie quelles sont les pratiques des institutions d'enseignement supérieur (IES) qui contribuent à la mise en œuvre d'une la formation la formation des jeunes entrepreneurs au Brésil. À partir des concepts d'entrepreneuriat et d'éducation entrepreneuriale, ainsi que de la situation de l'entrepreneuriat et de l'éducation au Brésil, il a été démontré que l'éducation entrepreneuriale est importante, qu'elle peut participer à la création de richesses, voire au développement social et économique du pays. Deux entretiens semi-structurés ont été faits auprès de deux IES dont le siège se trouve dans la capitale du pays, à Brasília – DF, afin de vérifier comment ces institutions développent l'entrepreneuriat et diffusent cette formation parmi leurs étudiants. Sur la base de ces données, il a été possible de proposer des actions et des suggestions pour que d'autres IES introduisent des activités semblables au sein du milieu académique. En conclusion, une éducation entrepreneuriale de qualité peut former des citoyens entreprenants et compétents, capables de produire des richesses pour la société dans laquelle ils vivent.

Mots-clés : Entrepreneuriat, éducation entrepreneuriale, institutions d'enseignement supérieur, jeunes entrepreneurs.

1 Introduction

Le développement économique est souhaité par tous les pays et sa mise en œuvre est devenue encore plus importante avec la mondialisation. Il y a différentes façons d'atteindre la croissance économique et l'entrepreneuriat peut en être l'une d'entre elles. Depuis 1999, à l'exemple de la Global Entrepreneurship Monitor (GEM), des recherches dans ce domaine ont présenté des données qui démontrent l'importance de l'activité entrepreneuriale quant à la production de richesses et, par conséquent, la croissance économique d'un pays. L'entrepreneuriat consiste à canaliser des efforts pour une production de richesse, de transformation, de production ou d'innovation des connaissances (Dolabela, 1999).

En plus de l'entrepreneuriat, il faut également mettre l'accent sur l'importance de l'éducation pour le développement économique d'un pays. En effet, l'éducation est une source importante de production des connaissances, de formation de l'opinion et de développement personnel. Elle joue donc un rôle significatif dans la construction et l'évolution de la société. Ainsi, la réunion de l'éducation et de l'entrepreneuriat peut devenir un instrument incontournable du développement d'un pays.

Au Brésil, l'entrepreneuriat est une activité en plein développement. Selon le GEM (2013), pour une tranche d'âge allant de 18 à 64 ans, le taux d'entrepreneurs brésiliens a atteint 32,3%, soit une augmentation de 13,38% par rapport à 2011 (26,9%) et de 54,54% par rapport à 2002 (20,9%). Toujours selon le GEM (2013), 'l'ouverture d'une affaire' occupe la troisième place dans la liste des désirs des Brésiliens, alors que 'faire carrière au sein d'une entreprise' apparaît à la huitième place.

Dans le cadre du développement de l'entrepreneuriat, des données révèlent que les jeunes se montrent intéressés par l'ouverture d'une affaire. Actuellement, le profil des Brésiliens qui ouvrent une première affaire se trouve chez les 25-34 ans, c'est-à-dire que 21,9% des jeunes de cette tranche d'âge sont des entrepreneurs (GEM, 2013), récemment diplômés, ce qui renforce l'idée selon laquelle des institutions d'enseignement supérieur (IES) favorisent l'éducation entrepreneuriale.

Il est important de rappeler que le fait d'être entrepreneur ne veut pas nécessairement dire que la personne est à son compte, surtout parce qu'actuellement le marché du travail demande des employés ayant un profil entrepreneurial, avec une capacité d'identifier des opportunités, d'affronter des situations de risque et de s'adapter à des changements continus, principales caractéristiques d'un marché mondialisé (Dolabela, 1999).

Dans ce contexte, cet article cherche à répondre à la question suivante : Quelles sont

les pratiques auxquelles les IES ont recours pour permettre le développement d'une formation par la formation des étudiants entrepreneurs au Brésil ?

Par conséquent, l'objectif principal de cette recherche est d'identifier les pratiques auxquelles les IES ont recours pour contribuer au développement d'une formation entrepreneuriale au Brésil. Les objectifs spécifiques de ce travail consisteront, quant à eux, à présenter une analyse conceptuelle sur l'entrepreneuriat et l'éducation entrepreneuriale ; à fournir des données sur les scénarios de l'entrepreneuriat et de l'éducation au Brésil ; à relever les relations existantes entre l'entrepreneuriat, l'éducation et le développement d'un pays ; à identifier les actions des IES finalistes du Prix Spark Awards 2014 qui travaillent sur l'éducation entrepreneuriale ; et à suggérer des pratiques pouvant être utilisées par d'autres IES du secteur de l'éducation entrepreneuriale.

L'importance académique de ce travail vient du fait qu'il s'agit d'un thème nouveau, avec peu d'études sur cette problématique. L'entrepreneuriat au Brésil est devenu évident en 1990, il y a donc un peu plus de 20 ans. Jusqu'à cette époque, l'entrepreneuriat n'était pas vraiment à l'ordre du jour, même s'il est possible d'affirmer que le pays remplissait toutes les conditions de développement d'un programme d'enseignement entrepreneurial (Dornelas, 2008).

Socialement et économiquement, cet article est justifié par l'intérêt d'une société à la recherche de nouvelles formes de développement social et économique. Le but qui consiste à insérer l'enseignement entrepreneurial dans les IES est lié à la « mise en place d'une formation qui met l'accent sur des valeurs comme la production et la distribution de richesses, l'indépendance, l'innovations, la créativité, le développement autonome, la liberté et le développement économique » (Dolabela, 1999, p. 23).

Sous son aspect pratique, cette recherche est importante dans la mesure où ses résultats peuvent contribuer à une prise de conscience de la force de l'entrepreneuriat et de la mise en œuvre de stratégies pouvant être reprises par les IES, ainsi qu'à inciter l'enseignement entrepreneurial et, donc, la formation de professionnels mieux préparés, aussi bien en ce qui concerne la gestion de leurs affaires que par rapport au profil exigé par le marché.

Dans une première partie, il faudra présenter les fondements théoriques de l'entrepreneuriat, de l'éducation entrepreneuriale, du cadre de l'entrepreneuriat et de l'éducation entrepreneuriale du Brésil. Ensuite, la méthodologie utilisée sera décrite et analysée, c'est-à-dire l'instrument de recherche qui se résume à un entretien semi-structuré, tout comme les données. Enfin, des considérations finales permettront de mettre en évidence les résultats obtenus.

2 Référentiel théorique

2.1 Entrepreneuriat

Le mot « entrepreneuriat » est de plus en plus souvent employé. Il est fréquemment repris par différents médias, cours, conférenciers et, plus timidement, par des institutions d'enseignement supérieur (IES). Le concept de l'entrepreneuriat n'est pas nouveau et il y a quelques précurseurs. On peut présenter Schumpeter (1950) comme l'un des premiers théoriciens qui a présenté, même sans avoir à l'époque cette intention, le concept de l'esprit d'entreprise. Dans sa théorie économique, il y avait l'image d'une personne polyvalente avec les compétences pour produire, pour créer des nouvelles idées, pour réunir et utiliser des nouvelles ressources d'une façon plus économique, d'organiser des opérations internes afin de minimiser les coûts et, finalement, d'atteindre des nouveaux marchés, en plus de créer des nouveaux segments. Cette nouvelle figure, dans ce moment-là sans nom encore, sera la figure de l'entrepreneur. Cet entrepreneur sera le responsable de l'alimentation du cycle capitaliste, et du renouvellement des marchés qui étaient en basse.

Knight (1967) a également été l'un des principaux contributeurs à la notion de l'esprit d'entreprise, parce qu'il voyait le thème à partir des risques que la figure de l'entrepreneur doit faire face et des incertitudes au moment de faire une nouvelle affaire. Drucker (1970) a identifié l'esprit d'entreprise comme synonyme de la gestion elle-même, comme si l'entreprise, pour survivre, devrait avoir de l'esprit d'entreprise, en considérant les risques, ainsi comme dans le point de vue de Knight (1967). De cette manière, ces deux auteurs croient que l'esprit d'entreprise est lié à la capacité à prendre des risques, des risques où l'entrepreneur investit du temps et du capital, en plus de choisir comme carrière une affaire qui est incertaine.

En face de ces concepts présentés, nous voyons l'importance de l'esprit d'entreprise pour la société et pour l'économie locale et mondiale. Selon Kuratko (2005), les entrepreneurs, quand ils ouvrent leurs entreprises, renouvellent l'économie du marché, car ils jouent un rôle crucial aux innovations qui conduisent à des changements technologiques, à la croissance de la productivité, à la réduction des coûts, aux nouvelles modalités de vente, bref, ils provoquent le changement de la structure du marché. Ces sociétés sont également importantes à cause de l'inclusion sociale : les femmes, les immigrants et d'autres minorités peuvent entrer dans le système économique, en quête du succès. Il faut remarquer que l'esprit d'entreprise n'est pas seulement celui de la création des affaires, malgré le fait que cela est l'une de ses facettes plus connues. La recherche d'opportunités, la créativité pour avoir des nouvelles idées, la capacité à les mettre en pratique et avoir de l'esprit pour prendre des risques font

aussi partie de ce qui est l'esprit d'entreprise. Ainsi, l'esprit d'entreprise est un concept qui intègre toutes ces variables, en cherchant à les regrouper de manière innovante (Kuratko, 2005).

De là, on peut rendre compte de l'importance de la diffusion de l'esprit d'entreprise dans la société. De cette manière, une formation dirigée aux entrepreneurs est nécessaire pour préparer les étudiants, pour qu'ils puissent faire face au marché de travail contemporain et à la vie. Il y a des cours traditionnels sur l'esprit d'entreprise pour les gens d'affaires, pourtant les compétences clés nécessaires pour pouvoir développer des entrepreneurs se montrent essentielles à tous les étudiants, quelle que soit leurs spécialités (Küttim et al, 2014), cela est un sujet qui sera discuté dans la section 2.3.

2.2 Scénario de l'entrepreneuriat au Brésil

L'activité entrepreneuriale se développe dans tout le monde, il en va de même au Brésil. D'après le GEM (2013), le Brésil est au huitième rang, sur 28, des pays dont le développement est entraîné par l'efficacité et le pourcentage des entrepreneurs dans sa population, soit 17,3 %. Ainsi, d'une façon ou d'une autre, un peu plus de 17 Brésiliens sur 100 sont impliqués dans l'entrepreneuriat depuis au moins 3,5 ans. En 2013, chez les 18-64 ans, il y avait 21 millions d'entrepreneurs débutants et 19 millions d'entrepreneurs déjà établis, soit 32,7 % de la population adulte du Brésil (GEM, 2013). Ces données montrent l'impact de l'entrepreneuriat au Brésil, qui est en augmentation par rapport aux années précédentes. En effet, il y a eu une augmentation de 2,1 % de l'entrepreneuriat par rapport à 2012, et de 11,4 % en comparaison à 2002, conformément à la figure 1.

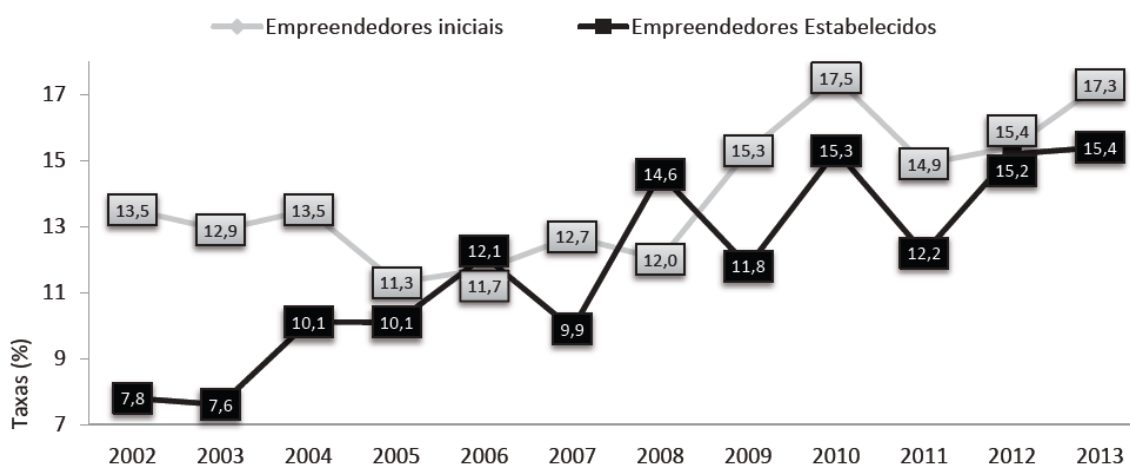


Figure 1- Évolution de l'activité entrepreneuriale d'après le niveau de l'entrepreneuriat (TEA et TEE) : taux – Brésil – 2002:2013
Source: GEM, 2013

Aujourd'hui, le souhait d'être à son compte se trouve à la troisième place des aspirations des Brésiliens, juste derrière l'achat de sa résidence et la volonté de voyager dans le pays. Il est important de rappeler que l'ambition de faire carrière au sein d'une entreprise ne se trouve qu'au huitième rang, c'est-à-dire, à cinq places du souhait d'être à son compte. Alors que 34,6 % des Brésiliens veulent monter leur affaire, il n'y en a que 18,8 % qui voudraient faire carrière dans une entreprise qu'ils ne dirigeraient pas. De plus, les Brésiliens se disent poussés à entreprendre du fait d'opportunités, ce qui démontre que leur choix est planifié et que, par conséquent, cela augmente les chances de succès de leurs affaires (GEM, 2013).

Lorsque le profil des entrepreneurs brésiliens est analysé par rapport à la tranche d'âge, les jeunes sont ceux qui participent le plus à cette activité. L'analyse de 12 années statistiques (2002-2013) sur le taux d'entrepreneuriat au Brésil montre que la tranche d'âge des 25-34 ans n'a pas été à la première place que pendant quatre ans. Il s'agit là d'un indice probant du rôle incontournable de la jeunesse dans la création de nouvelles affaires au Brésil (Sebrae, 2014). Parmi les 18-24 ans, l'ouverture d'une première affaire se trouve dans la fourchette de la moyenne générale (figure 2), ce qui ne remet pas en cause leur importance dans le développement de l'activité entrepreneuriale au Brésil.

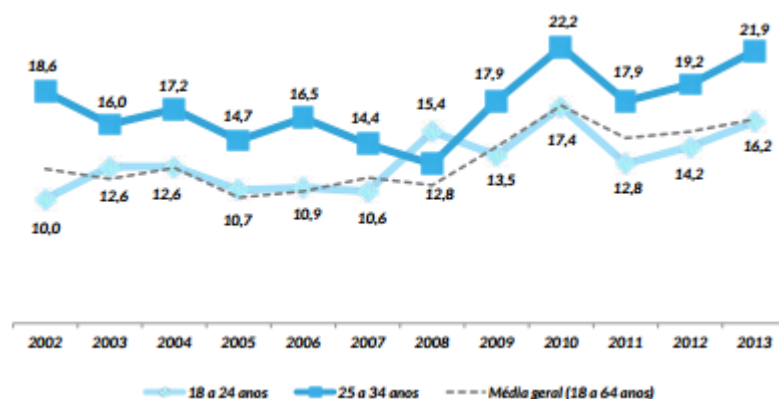


Figure 2- TEA par tranches d'âge, par rapport à la moyenne de la population adulte (en %)

Source: SEBRAE, 2014

Ces tranches d'âges correspondent justement à celles qui sont à l'université ou qui viennent d'obtenir leur diplôme. D'après le Ministère de l'Éducation (2014), la moyenne d'âge des étudiants à l'université est de 21 ans, avec une obtention de diplôme à 23 ans. Il est donc possible d'affirmer que ces jeunes pourront mettre en pratique leurs idées sur de bonnes bases théoriques et, par conséquent, avoir plus de chance de succès, si dès le début de la vie universitaire une formation entrepreneuriale est mise en place.

D'autre part, les micros et petites entreprises sont les plus nombreuses et les plus choisies par les jeunes qui veulent se mettre à leur compte. Les jeunes entrepreneurs ne pensent pas devenir chefs d'une grande entreprise dans les cinq ans à venir, soit à moyen terme (Endeavor, 2014). Enfin, malgré leur nombre, ces affaires sont également celles qui disparaissent le plus, la mise en œuvre d'une éducation entrepreneuriale pourrait également permettre de diminuer ce pourcentage, grâce à la proposition de solutions et à des connaissances pour les faire perdurer.

2.2 Éducation entrepreneuriale

Kuratko (2005) argumente que plusieurs auteurs discutent l'éducation entrepreneuriale (Drucker, 1985 ; Ronstadt, 1987 ; Plaschka ; Welsch, 1990 ; Gorman ; Hanlon ; King, 1997) en supposant que l'entrepreneuriat peut être enseigné, fait qui contredit l'idée de que les caractéristiques entrepreneuriales sont naturelles. Cette discussion questionne ce qui doit être enseigné aux entrepreneurs afin de maximiser les résultats avec des thèmes tels que la finance, y compris les investissements, les techniques de financement innovantes, l'esprit d'entreprise, la stratégie, les méthodes de travail et les aspects psychologiques, les risques, les avantages et les inconvénients d'une carrière d'entrepreneur, entre autres.

Vesper et Gartner (1997) racontent l'histoire de l'éducation entrepreneuriale à partir des écoles américaines. Selon les auteurs, jusqu'aux années 1970 il y avait peu d'universités américaines qui offraient des cours dans le domaine de l'esprit d'entreprise, étant donné que l'Harvard Business School a été l'une des premières à offrir le cours en 1945. Cependant, après les années 1970 les écoles de commerce commencent à apparaître avec une grande vitesse, et la base de cette transformation a été les 16 universités et facultés qui ont offert le cours d'entrepreneuriat.

Kuratko (2004) dit que l'intérêt croissant sur l'esprit d'entreprise a fait l'enseignement sur ce thème se consolider dans le XXI^e siècle. Environ 2.200 cours dans plus de 1.600 écoles, 44 journaux académiques réputés et d'autres magazines de gestion traditionnelle consacrées à des questions sur l'entrepreneuriat. Pourtant, au milieu de cette énorme augmentation des cours, continue le défi d'un enseignement plus efficace. Face à cette discussion naît la nécessité d'une conceptualisation de l'éducation entrepreneuriale.

L'un de ces concepts est présenté par Küttim et al (2014) comme une jonction des enseignements formalisés dirigés à la création d'entreprises et au développement des petites entreprises. Les auteurs affirment également que l'éducation entrepreneuriale peut faire plus que d'enseigner à préparer sa propre entreprise et aider les gens à entreprendre et à innover en

tant qu'employé d'une organisation, soit, à être une personne qui a un comportement entreprenant. Vesper et Gartner (1997) argumentent qu'il existe une diversité de points de vue parmi les spécialistes sur ce qui devrait être enseigné dans un cours d'éducation entrepreneuriale. Dans leurs études réalisées en 1997, ils ont trouvé les enseignements de l'entrepreneuriat comme étant ceux de la création des entreprises, de l'innovation, avec l'accent sur la croissance, la création de valeur et de propriété. Mais, entre 1974 et 1993, l'accent a été mis à l'ouverture des entreprises, soit par le start-up, soit par l'acquisition ou soit au sein d'une organisation déjà établie. Il a aussi été privilégié les études des entreprises familiales, les très petites entreprises et les petites entreprises, des entreprises de grande croissance, entre autres.

Selon Dolabela (1999), l'éducation entrepreneuriale doit se transcender et permettre de mettre en œuvre un processus d'apprentissage qui mette l'accent sur le développement d'une personne autosuffisante, capable d'identifier des opportunités, d'assumer des risques et de provoquer des changements. Par conséquent, l'éducation entrepreneuriale doit s'attacher à l'acquisition de connaissances qui dépassent une simple transmission, au développement d'un savoir-faire, à l'autonomie, à la confiance en soi, à la persévérance, à la détermination, à la créativité, au leadership et à la souplesse. Ce savoir-faire doit surtout mettre l'accent sur les activités entrepreneuriales de « connaissance et de compréhension des marchés, d'identification des opportunités et d'amélioration de la vitalité des organisations » (Filion, 2000, p. 5).

Néanmoins, il faut savoir qu'il existe une différence entre l'éducation en gestion et la formation entrepreneuriale (tableau 1). La non-différenciation de ces deux domaines peut entraîner la mise en place de méthodologies éducatives entrepreneuriales qui ne privilégient que l'aspect de la gestion, sans réelle adaptation au contexte entrepreneurial. Certaines connaissances de gestion sont intéressantes pour les entrepreneurs, mais, avant cela, ils doivent avoir conscience de la base conceptuelle du rôle qu'ils ont choisi de jouer, pour ensuite s'appuyer sur une formation continue et obtenir des connaissances de gestion nécessaires à leur développement (Filion, 2000).

Après cette mise au point, il reste à savoir comment les IES peuvent développer l'éducation entrepreneuriale et trouver des méthodologies qui peuvent être adoptées, à l'exemple de celles qui ont été proposées par Filion (2000) et Dolabela (1999). Ces deux auteurs défendent l'apprentissage auprès d'entrepreneurs établis et la nécessaire relation entre les universités et les entreprises. Ces entrepreneurs devront servir de modèle aux nouveaux entrepreneurs qui, insérés dans cet environnement entrepreneurial, pourront exercer leurs

capacités, connaître le marché et identifier des opportunités.

Par conséquent, les IES pourront prendre des initiatives dans le but de signer des partenariats pour que les futurs entrepreneurs soient en prise avec le marché, ainsi que de mettre en place des analyses et des études de cas à partir desquelles les étudiants pourront réfléchir sur ce qu'ils reproduiront ou feront différemment (Dolabela, 1999). De plus, les IES peuvent mettre en œuvre des activités qui permettent aux étudiants de mieux se connaître, de travailler à la création d'entreprises virtuelles, voire sur les structures de pôle d'incubation aidant les étudiants qui sont déjà entrepreneurs. Une éducation entrepreneuriale de qualité doit développer et améliorer les caractéristiques entrepreneuriales, comme la capacité à innover et la capacité à prendre des risques, autant d'attributs nécessaires à l'entrée sur le marché du travail (Guess, 2014).

D'après Dolabela (1999, p. 23), l'intégration de l'entrepreneuriat à l'enseignement est le point de départ d'une stratégie qui vise un objectif plus important : « la formation d'une formation qui s'appuiera sur des valeurs comme la création et la distribution de richesses, l'indépendance, l'innovation, la créativité, la prise en charge personnelle, la liberté et le développement économique, c'est-à-dire, la mise en place d'un « pôle d'incubation » social ».

La réalisation personnelle, la stimulation du développement du pays et de la communauté locale, le soutien à la micro et à la petite entreprise, le soutien aux nouvelles entreprises basées sur le développement technologique et une réponse au chômage, sont autant de motifs en faveur de l'introduction et de la diffusion de la formation entrepreneuriale au sein du monde de l'éducation (Dolabela, 1999). Ces raisons démontrent que la diffusion de la formation entrepreneuriale permet de mettre en place une relation où tout le monde gagne, où la personne obtient une indépendance et une satisfaction individuelle, et où la société peut se développer économiquement, socialement et formationnellement.

2.3 Scénario de l'éducation entrepreneuriale au Brésil

Il est possible d'observer certaines avancées sur le thème de l'éducation entrepreneuriale au Brésil. Depuis, la mise en place de cette discipline en 1981, d'autres formations entrepreneuriales ont vu le jour, même si elles mettent surtout l'accent sur l'élaboration de plans d'affaires. De plus, les centres entrepreneuriaux qui existent au sein des IES sont dynamiques et organisent des conférences, des ateliers, des cours liés à l'activité entrepreneuriale, tout en stimulant la création de starts-ups et la réalisation de rencontres scientifiques comme l'EGEPE (Lima et al, 2014).

Toutefois, les méthodes d'enseignement au Brésil ne mettent pas encore suffisamment

« l'accent sur un entrepreneuriat tourné, à tous les niveaux, vers la formation de professionnels qui vont être à la recherche d'un emploi sur le marché du travail » (Dolabela, 1999, p. 35). Malgré des progrès, il faut encore favoriser des disciplines qui vont au-delà d'une simple élaboration de plans d'affaires et étendre l'offre à tous les cours de l'institution, afin de diffuser la formation entrepreneuriale dans tous les domaines de la connaissance.

D'après Endeavor (2012) six étudiants brésiliens sur dix veulent se mettre à leur compte dans le futur, mais 60,3 % d'entre eux n'ont jamais suivi de cours liés à l'entrepreneuriat. Ce pourcentage a diminué de 9 % par rapport à 2014 et, par conséquent, actuellement 51,3 % d'entre eux n'ont pas de formation dans ce domaine, dont 17,6 % parce que leur université ne propose pas cette matière et seulement 2,7 % parce que ce thème ne les intéresse pas (Endeavor, 2014).

Toujours selon Endeavor (2014), les étudiants qui ont déjà suivi une formation dans le domaine de l'éducation entrepreneuriale se sentent plus sûrs qu'avant ou par rapport à ceux qui n'ont pas suivi cette formation. Ainsi, le taux de confiance des étudiants qui n'ont pas encore fait cette discipline (33%) est deux fois moindre que chez ceux qui l'ont faite (69,2%). Cela démontre que la mise en place d'une éducation entrepreneuriale dans les universités permet de former des professionnels avec plus de confiance lorsqu'il s'agit de fonder et de gérer une affaire en mains propres.

En plus de la discipline, les IES peuvent mettre en œuvre des unités de valeur comme une façon de diffuser et de soutenir l'entrepreneuriat, à l'exemple des pôles d'incubation, des centres entrepreneuriaux, des partenariats avec des entreprises et des foires. Par conséquent, l'éducation entrepreneuriale au sein des IES doit encore évoluer pour que plus de disciplines dans ce domaine soient proposées, par delà les mécanismes de soutien aux étudiants qui sont déjà entrepreneurs.

3 Méthodologie

Cette recherche est descriptive, car son but est de décrire ce qu'est l'entrepreneuriat et l'éducation entrepreneuriale, ainsi que leur impact sur le développement économique et social du pays. Des entretiens ont également été faits avec deux institutions d'enseignement supérieur (IES) qui ont une expérience dans le domaine de l'éducation entrepreneuriale, afin de pouvoir répondre à la problématique de la recherche, c'est-à-dire, de décrire les pratiques auxquelles les IES étudiées ont recours pour aider au développement d'une formation entrepreneuriale au Brésil. Les recherches descriptives ont pour objectif de « décrire les caractéristiques d'une population déterminée ou le phénomène ou la mise en place de relations

entre des variables » (Gil, 2008, p.28).

En ce qui concerne l'approche de la problématique, il s'agit d'une méthode qualitative. En effet, cette étude cherche à identifier quelles sont les pratiques que les IES brésiliennes utilisent pour prendre en compte et diffuser une formation entrepreneuriale dans le pays, dans le cadre d'une analyse qualitative des entretiens, c'est-à-dire que les données collectées n'ont pas été traduites en nombres et en pourcentages. Une recherche qualitative « ne cherche pas à énumérer ou à mesurer des événements, elle n'a donc pas recours à des instruments statistiques d'analyse des données (Neves, 1996, p. 1).

Par conséquent, les données obtenues ont été analysées grâce à l'étude du contenu, les catégories ayant préalablement été définies (tableau 1) à partir des thèmes choisis dans le référentiel théorique et des questions de l'entretien. D'après Bardin (2010, p.44), il s'agit d':

« Un ensemble de technique d'analyses des communications qui vise à obtenir, par le biais de procédures systématiques et objectives de description du contenu des messages, des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant de comprendre les connaissances liées aux conditions de production/réception (variables analysées) de ces messages ».

Catégories
1. Perception de l'entrepreneuriat
2. Éducation, entrepreneuriat et développement
3. Actions de l'éducation entrepreneuriale
4. Facteurs favorables
5. Défis

Tableau 1: Catégories

Source: Élaborée par l'auteure.

La technique adoptée a été celle de l'entretien, car cette étude a une approche qualitative et que, dans le cadre de cette technique, il est possible de présenter des informations sans avoir recours à des représentations numériques. L'instrument de recherche utilisé se résume à un scénario d'entretiens semi-structurés composé de 12 questions dont le but a été de permettre aux personnes y ayant répondu de se sentir plus à l'aise pour aborder

des thèmes dérivant de la problématique centrale (Gil, 2008). Les personnes interrogées, les responsables 'entrepreneuriat' des deux IES finalistes de la catégorie « Meilleures universités pour l'entrepreneuriat », du prix Spark Awards 2014, ont été invités à participer à cette étude lors d'un appel téléphonique. Un entretien a été réalisé au sein de la propre institution, l'autre ayant été fait via Skype. Les deux entretiens ont duré environ 40 minutes et ont été faits lors de la première semaine du mois d'avril 2014.

Ces deux personnes ont été sélectionnées parce que les institutions qu'elles représentent sont importantes sur la scène de l'éducation entrepreneuriale, étant donné qu'elles sont parmi les trois finalistes d'un prix dont le but est de récompenser ceux qui se détachent dans le contexte de l'entrepreneuriat. Il faut ici rappeler que l'entretien n'a été fait qu'avec deux des trois finalistes du Prix Spark Awards 2014.

4 Analyse des données

Les participants à la recherche sont deux responsables des IES finalistes du Prix Spark Awards 2014 dans la catégorie « Meilleure université pour l'entrepreneuriat ». Ce prix a été organisé par Microsoft et par l'Association brésilienne des starts-ups, afin de reconnaître, dans 10 catégories, les efforts de ceux qui développent une activité dans l'environnement de l'entrepreneuriat. Conformément au règlement général du prix, l'indication des participants a été faite par le public, par le biais du site du prix. Les trois noms les plus indiqués au sein de chaque catégorie passant à la phase suivante, qui a donc réuni 30 finalistes. Après le vote, les finalistes ont participé à la cérémonie de la remise des prix, moment où a été annoncé le nom des gagnants. Il faut rappeler que l'une des exigences du concours était que l'institution devait exercer ses activités au Brésil, le gagnant dans une des catégories pouvant gagner dans une autre (Règlement Général Spark Awards, 2014).

Parmi les catégories primées, celle de la « Meilleure université pour l'entrepreneuriat » avait pour but de récompenser l'IES offrant des pratiques destinées à l'éducation entrepreneuriale et au marché entrepreneurial. L'édition 2014 a été disputée par trois finalistes : le Centre Universitaire de Brasília (UniCEUB), l'Université Fédérale d'Itajubá (UNIFEI) et la Faculté d'Informatique et d'Administration Paulista (FIAP).

D'après ce qui a été présenté dans le référentiel théorique, les directeurs de la discipline 'entrepreneuriat' des institutions A et B ont répondu à un entretien sur l'entrepreneuriat, le rôle de l'entrepreneuriat pour le développement d'un pays et les actions éducatives de leurs institutions pour l'entrepreneuriat. Les données présentées dans le tableau 3 ont été classées selon les catégories définies a priori.

Catégories	Commentaires	
Perception sur l'entrepreneuriat	Directeur de la discipline 'entrepreneuriat' A	« Pour l'institution, l'entrepreneuriat permet de former des citoyens ayant un comportement proactif, permettant d'amener une valeur ajoutée à la société par le biais de leurs actions »
		« Entreprendre c'est innover, avoir un regard critique et une attitude proactive »
		« Ouvrir une affaire, fonder une entreprise, avoir une attitude proactive au sein de l'entreprise, du gouvernement, de façon à ce que ce comportement soit partie intégrante de la formation ».
		« De façon beaucoup plus large, nous voyons l'entrepreneuriat comme étant lié au comportement ».
		« L'entrepreneuriat durable. Il est inutile de créer quelque chose qui n'est pas durable, d'un point de vue environnemental, social et économique ».
	Directeur de la discipline 'entrepreneuriat' B	« Pour nous, l'entrepreneuriat dépend d'un comportement et d'une action entrepreneuriale ».
« Pour nous, l'entrepreneur est quelqu'un qui crée et gère des projets qui demandent des ressources matérielles, financières et humaines et qui peut avoir un but aussi bien lucratif que social ».		
« Vous pouvez entreprendre en gérant et en mettant en place un grand projet au sein d'une grande entreprise, et vous devenez un entrepreneur interne ».		
Éducation, entrepreneuriat et développement	Directeur de la discipline 'entrepreneuriat' A	« Le pays et son développement dépendent avant tout de son peuple et cela passe donc invariablement par une éducation qui défende les attitudes entrepreneuriales ».
		« Historiquement, il est possible de voir la force du peuple et de l'éducation entrepreneuriale ».
		« La vision selon laquelle l'entrepreneuriat est transversal, qu'il fait partie de tous les niveaux d'éducation ».
	Directeur de la discipline 'entrepreneuriat' B	« L'universitaire doit posséder des compétences entrepreneuriales pour créer et gérer des projets qui aident la société ».
		« Tout est influencé par l'éducation ».
		« Là où il y a des investissements dans l'éducation, il y a un développement du pays ».
Action pour l'éducation entrepreneuriale	Directeur de la discipline 'entrepreneuriat' A	« Lorsqu'il enseigne les contenus, le professeur attire l'attention, montre, stimule celui qui apprend à voir quelles sont les applications, et comment développer une affaire, développer à partir d'attitudes apprises, d'amélioration des processus, des produits, etc. ».
		« Nous avons des pôles d'incubation d'entreprises où les projets sélectionnés sont maintenus jusqu'à deux ans, puis sont mis sur le marché, mais toujours avec l'aide de consultants et d'actions de soutien ».

		« Pour ceux qui veulent s'exercer à diriger une affaire, l'entreprise junior, gérée par les étudiants, est une solution multidisciplinaire ».
		« La discipline de gestion entrepreneuriale permet à l'étudiant d'avoir une formation avec un contenu mieux adapté pour la mise en œuvre d'un plan d'affaires, et s'adapte bien à sa spécialité et à ses besoins futurs ».
		« La qualification professionnelle adaptée au marché, ce sont les cours et les ateliers ».
		« La supervision et le contrôle que nous faisons des stages font aussi partie de cette attitude entrepreneuriale ».
		« L'atelier de l'entrepreneur est une présentation des résultats de la discipline de gestion entrepreneuriale ».
	Directeur de la discipline 'entrepreneuriat' B	« Deux disciplines, la première est comportementale et rattachée à la définition d'une science sur l'importance du développement des compétences entrepreneuriales, comme la créativité, la négociation, la communication ; et l'autre est tournée vers la mise en place d'idées d'affaires ».
		« Un cours d'administration avec une formation entrepreneuriale ».
		« Une formation complémentaire, dont le nom est «Minor», permet aux étudiants d'ingénierie et de sciences exactes de participer à cette discipline, ainsi qu'au Défi SEBRAE Universitaire ».
		« Des événements d'accélération qui durent le temps d'un week-end : la start-up Week-end » .
		« L'événement de la Semaine globale de l'entrepreneuriat est un événement entrepreneurial social ».
		« Nous travaillons dans l'enseignement de base, la formation technique de vocation, avec nos étudiants du TED, diffusant ainsi l'éducation entrepreneuriale ».
		« Un atelier pour les enfants du primaire, où mes étudiants et moi travaillons avec ces enfants ».
		« Nous avons un master en administration professionnelle où il existe une ligne de formation entrepreneuriale ».”
		« Un programme de pré-accélération où les étudiants en entrepreneuriat bénéficient d'une aide dans le domaine de la gestion ».
		« Nous avons un pôle d'incubation. Ici, à l'université, nous avons une entreprise junior ».
		« Des ateliers d'éducation entrepreneuriale destinés à des enseignants qui sont formés à utiliser l'éducation entrepreneuriale dans leur discipline ».
		« Nous avons le club de l'entrepreneur qui organise des réunions qui débattent de l'entrepreneuriat à l'université ».
		« Le réseau des entrepreneurs UNIFEI qui réunit ce que nous appelons des parrains entrepreneurs et intra-entrepreneurs prêts à nous aider ».
Facteurs favorables	Directeur de la discipline 'entrepreneuriat' A	« Le premier facteur favorable vient de la décision de l'administration supérieure qui a accepté d'aider ce projet ».
		« Des partenariats avec les entreprises qui peuvent soutenir certains projets ».

Défis	Directeur de la discipline 'entrepreneuriat' B	« Lorsque j'ai commencé, le premier d'entre eux a été la pérennisation ».
		« Il est extrêmement important que l'école et l'universitaire bénéficient d'un soutien institutionnel du directeur ou du recteur ».
	Directeur de la discipline 'entrepreneuriat' A	« la formation existante de ce qui doit se faire lors d'un concours public ».
		« Le suivi de constants changements qui doit être dynamique ».
		« Une difficulté à obtenir des ressources, surtout financières ».
	Directeur de la discipline 'entrepreneuriat' B	« Le conservatisme de l'université, des professeurs, voire des systèmes internes, des normes internes ».
		« Un problème de ressources ».
		« Voyez, il y a les bourses d'initiation scientifique, mais il n'y a pas de bourse d'initiation entrepreneuriale ».

Tableau 2: Perceptions et actions des institutions

Source: Élaborée par l'auteure.

À partir des affirmations des personnes interrogées, il est possible d'observer certaines analogies. Ainsi, dans la première catégorie : « perception de l'entrepreneuriat », les deux institutions considèrent que la mise à son compte n'est qu'une possibilité parmi d'autre, les personnes pouvant également avoir des comportements entrepreneuriaux dans d'autres secteurs. Selon Dolabela (1999), le fait d'être un entrepreneur ne veut pas nécessairement dire qu'il faut être à son compte, surtout parce que le marché de travail actuel demande que les employés présentent un profil aux caractéristiques entrepreneuriales.

Toujours dans cette catégorie, il est clair que les institutions comprennent l'entrepreneuriat à partir de trois points : le comportement, la gestion et l'économie (Costa; Barros; Carvalho, 2011). En termes comportementaux, car les deux représentants des IES voient l'entrepreneuriat comme étant lié au comportement, aux attitudes, certaines caractéristiques inhérentes à ces personnes sont bien indiquées, comme l'innovation, les initiatives et la recherche d'opportunités, autant d'attributs proposés par la théorie de Filion (1999) et définis par le Sebrae (2005).

L'approche gestionnaire apparaît lorsque les deux représentants affirment que l'entrepreneur doit créer et gérer ses projets, c'est-à-dire avoir les compétences, les aptitudes et les attitudes d'un gestionnaire efficace (Mello et al, 2006). Enfin, les directeurs de la discipline entrepreneuriat des IES étudiées admettent que l'entrepreneur est une personne qui a un impact sur l'économie, créant de la richesse et développant l'environnement au sein duquel il se trouve, ce qui caractérise une approche économique dans le cadre de laquelle l'entrepreneur est vu comme quelqu'un qui apporte quelque chose de nouveau, en rupture avec l'ordre établi (Schumpeter, 1950).

La catégorie éducation, entrepreneuriat et développement présente un autre point de convergence. En effet, les deux personnes interrogées affirment que l'éducation et l'entrepreneuriat sont liés au développement. Lorsqu'ils ont été interrogés sur cette relation, les réponses du Directeur de la discipline 'entrepreneuriat' A et du responsable de la discipline 'entrepreneuriat' B ont été les suivantes :

« Le pays et son développement dépendent avant tout de son peuple et cela passe donc invariablement par une éducation qui défende les attitudes entrepreneuriales » et « Si vous travaillez dans le domaine de l'éducation entrepreneuriale, il est naturel que certaines personnes, des étudiants qui ont développé ces compétences, créent leur affaire, c'est-à-dire des entreprises qui vont produire de la richesse pour le pays ».

L'un des objectifs de la prise en compte de l'entrepreneuriat dans une IES est de former des citoyens qui créent et redistribuent de la richesse et, par conséquent, contribuent au développement de l'économie (Dolabela, 1999).

Lorsqu'ils ont été interrogés sur les actions pratiques mises en œuvre par leurs institutions en ce qui concerne le développement de l'entrepreneuriat (voir la catégorie « action entrepreneuriale » - Tableau 3), les deux responsables ont d'abord cité la mise en place d'un ciblage exclusivement tourné vers la conception et le développement de stratégies d'éducation entrepreneuriale. Cela démontre une tendance à la diffusion des centres entrepreneuriaux qui existent au sein des IES et qui visent à organiser des conférences, des ateliers et des cours liés à l'activité entrepreneuriale (Lima et al, 2014).

De plus, interrogés sur la façon dont ils voient la participation des IES à l'essor d'une formation entrepreneuriale, leurs réponses ont été les mêmes : l'éducation entrepreneuriale est encore timide et, malgré les avancées de ces dernières années, le mouvement des autres institutions n'est pas suffisant dans le cadre d'un contexte global. Même si la demande n'est pas satisfaite, cette perception va à l'encontre des données de la recherche Endeavor (2014) qui indique que le désir de suivre une formation en contact avec l'entrepreneuriat est important dans toutes les disciplines où la recherche a été faite.

D'autre part, les deux responsables ont aussi insisté sur l'importance d'un soutien apporté par la direction de l'institution au développement des programmes d'entrepreneuriat (catégorie « facteurs favorables » -Tableau 3), tout en rappelant qu'il existe des obstacles quant à la prise en compte de la formation entrepreneuriale, et une difficulté à obtenir des ressources (catégorie « défis » - Tableau 3).

D'après ces entretiens, il est possible d'énumérer différentes actions entrepreneuriales qui sont privilégiées par les institutions de la recherche (Tableau 4). Celles-ci peuvent être

considérées comme des références par d'autres IES désireuses d'implanter l'entrepreneuriat au sein de leurs institutions et, donc, de contribuer au développement et à la diffusion de la formation entrepreneuriale au Brésil.

ACTIONS
Mise en place d'une structure spécifique pour le développement de l'éducation entrepreneuriale.
Disponibilité de disciplines tournées vers le développement des compétences entrepreneuriales.
Disponibilité de disciplines tournées vers le développement de plans d'affaires.
Pôles d'incubation d'entreprises.
Entreprise Junior.
Formation complémentaire (ateliers et cours).
Ateliers d'éducation entrepreneuriale destinés aux professeurs.
Programmes d'entrepreneuriat social.
Partenariat avec des organismes de soutien à l'entrepreneuriat.
Partenariat avec des entrepreneurs déjà établis sur le marché.
Suivi du développement des compétences entrepreneuriales lors des stages effectués par les étudiants.

Tableau 3: Actions et éducation entrepreneuriales

Source: Élaborée par l'auteure.

Il faut rappeler que la plupart de ces actions sont développées par ces deux institutions et qu'elles sont également présentes dans les propositions de Fillion (2000) et Dolabela (1999), lorsqu'ils mentionnent que les IES peuvent construire des partenariats avec des entreprises et des entrepreneurs pour que des entrepreneurs potentiels aient un contact avec le marché au sein duquel ils vont travailler ; réaliser des activités permettant aux étudiants de mieux se connaître ; promouvoir des travaux de mise en œuvre d'entreprises fictives; et disposer d'infrastructures comme des pôles d'incubation, qui aident les étudiants qui sont déjà entrepreneurs.

5 Considérations finales

Le concept d'entrepreneuriat est en plein essor et, malgré les différentes approches qui existent sur le thème, il est possible d'observer des points de convergence quant à la perception d'opportunités, l'innovation, la capacité relationnelle, le leadership, la capacité à faire face aux incertitudes et de prendre des risques, autant de caractéristiques inhérentes à l'entrepreneur. À partir des données GEM (2013), il est clair que l'entrepreneuriat est une activité importante chez les Brésiliens, car elle occupe le troisième rang des désirs de la population et que 17,3 % de la population est composée d'entrepreneurs.

En plus de l'importance de l'entrepreneuriat, il faut mettre l'accent sur l'éducation et l'efficacité de la liaison de ces facteurs pour le développement d'un pays. Pour Dolabela (1999), la prise en compte de l'éducation entrepreneuriale dans un pays se justifie parce

qu'elle offre des opportunités de réalisations personnelles, stimule le développement du pays et de la communauté locale, soutient la micro et petite entreprise, appuie les nouvelles entreprises technologiques et répond au chômage, autant de raisons qui démontrent que les personnes et les entreprises y ont tout à gagner.

Ainsi, les buts de cette recherche ont été atteints, puisque le référentiel théorique a permis d'analyser le débat conceptuel sur l'entrepreneuriat et l'éducation entrepreneuriale, en plus d'avoir exposé les scénarios de l'entrepreneuriat et de l'éducation brésilienne. D'autre part, il a été démontré qu'il existe une relation entre ces principaux thèmes, c'est-à-dire entre l'entrepreneuriat, l'éducation et le développement, l'entrepreneuriat permettant de créer de la richesse grâce à une transformation, une gestion ou des innovations, la jonction de l'éducation et de l'entrepreneuriat pouvant être un outil fondamental pour le développement d'un pays (Dolabela, 1999).

L'identification des actions utilisées par les IES finalistes du Prix Spark Awards 2014 qui travaillent dans le domaine de l'éducation entrepreneuriale a également permis de réaliser des entretiens avec les directeurs de la discipline 'entrepreneuriat' de deux finalistes du prix dans la catégorie « Meilleures universités pour l'entrepreneuriat ». Ce prix vise à récompenser les IES qui développent l'éducation entrepreneuriale. De plus, le but consistant à suggérer des pratiques d'éducation entrepreneuriale aux autres IES a également été atteint, puisque les entretiens réalisés ont permis d'établir une liste de pratiques qui pourront servir d'exemple, ce qui répond à la problématique de cette recherche.

Cet article a dû répondre au défi de concilier différents horaires pour la réalisation des entretiens avec les responsables des institutions, en plus d'une impossibilité de réaliser l'entretien avec l'autre institution finaliste du prix dont il a été question dans cette recherche.

Pour le futur, il faudra faire des recherches dans d'autres IES, pour savoir ce qu'elles font pour promouvoir l'entrepreneuriat chez leurs étudiants, ainsi que comprendre comment les organes de soutien à l'entrepreneuriat, comme le Sebrae, appréhendent l'éducation entrepreneuriale.

En conclusion, il faut mettre l'accent sur le fait que l'éducation entrepreneuriale est une stratégie importante du développement social et économique et que, malgré certaines avancées, il reste encore beaucoup de travail à faire. Une éducation entrepreneuriale de qualité doit former des citoyens au comportement entrepreneurial, c'est-à-dire novateur, proactif et de leader prêt à prendre des risques calculés, afin de devenir autant de protagonistes de changements qui amènent quelque chose à la société.

RÉFÉRENCES

Bardin, L. (2010). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Costa, A. M. da; BARROS, D. F.; CARVALHO, J. L. F. (2011) « A Dimensão Histórica dos Discursos acerca do Empreendedor e do Empreendedorismo ». *RAC*, vol.15, nº.2, p. 179-197, mar./abr.

Dolabela, F. (1999) *Oficina do Empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza*. São Paulo. Cultura Editores Associados.

Dornelas, J. C. A. (2008). *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. Rio de Janeiro. Elsevier.

Dornelas, J. C. A.. (2005). *Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso*. Rio de Janeiro. Editora Campus.

Drucker, P. (1970) « Entrepreneurship in Business Enterprise », *Journal of Business Policy*, vol. 1.

Endeavor. (2014) *Empreendedorismo nas universidades Brasileiras – resultados quantitativos*. Disponível em:< <https://endeavor.org.br/empreendedorismo-nas-universidades-2014/>> Acesso em: 7 mar. 2015.

Endeavor. (2000). *Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares*. *RAE Light*, vol.7, nº.3, p.2-7, jul./set.

Gem. (2013) *Relatório Executivo do Global Entrepreneurship Monitor 2013*. Disponível em:< http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/GEM_2013_Pesquisa_Completa.pdf> Acesso em: 6 mar. 2015.

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.

Guess. (2014). *Relatório do Estudo GUESS Brasil*. 2014. Disponível em:< <https://grupoapoe.files.wordpress.com/2015/01/cp-2014-03-relatorio-estudo-guesss-brasil-2013-2014.pdf>> Acesso em: 7 mar. 2015.

Knight, K. (1967) « A descriptive model of the intra-firm innovation process », *Journal of*

Business of the University of Chicago, vol 40.

Kuratko, D. F. (2005) « The Emergence of entrepreneurship education: development, trends and challenges », *Entrepreneurship Theory and Practice*, September, p. 577-597.

Kuratko, D.F. (2004). « Entrepreneurship education in the 21st century: From legitimization to leadership », *Proceedings of the U.S. Association for Small Business & Entrepreneurship*, p. 45-60.

Küttin, M.; Kallaste, M.; Venesaar, U.; Kiis, A. « Entrepreneurship education at university level and students' entrepreneurial intentions », *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, vol. 110, p. 658-668.

Lima, E.; Nassif, V. M. J.; Lopes, R. M. A.; Silva, D. da. (2014) « Educação Superior em Empreendedorismo e Intenções Empreendedoras dos Estudantes – Relatório GUESSS Brasil 2013-2014. Grupo APOE, PPGA-UNINOVE ». *Caderno de pesquisa*, nº. 2014-03. São Paulo: Grupo APOE.

Mello, S. C. B. de; Leão, A. L. M. de S.; Paiva Júnior, G. G. de. (2006). « Competências Empreendedoras de Dirigentes de Empresas Brasileiras de Médio e Grande Porte que Atuam em Serviços da Nova Economia ». *RAC*, vol.10, nº.4, p. 47-69, out./dez.

Microsoft e Associação Brasileira de Startups (2014). *Regulamento Geral Prêmio Spark Awards*.

Ministério da Educação (2012). *Censo de Educação Superior 2012*: resumo técnico.

Neves, J. L. (1996) Pesquisa Qualitativa – Características, usos e possibilidades. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, vol.1, nº. 3, 2º sem.

Pardini, D. J.; Santos, R. V. (2008) « Empreendedorismo e interdisciplinaridade: uma proposta metodológica no ensino de graduação ». *Revista de Administração da FEAD – Minas*, vol.5, nº.1/2, p.157-172.

Sebrae (2005). *Manual do Empreendedor – O empreendedor e suas características*. Disponível em:<[http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/BECA25B60A8F51D8032570F8006539AF/\\$File/fasciculo_1.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/BECA25B60A8F51D8032570F8006539AF/$File/fasciculo_1.pdf)>. Acesso em: 6 mar. 2015.

Sebrae. (2014) *Os Donos de Negócio no Brasil: Análise por Faixa Etária (2002-2012)*. 2014.

Disponível em:<

[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/6147a9d7c729046b5c11ac7fd0bc8f99/\\$File/4837.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/6147a9d7c729046b5c11ac7fd0bc8f99/$File/4837.pdf)> Acesso em: 23 mar. 2015.

Schumpeter, J. (1950). *Capitalism, Socialism, and Democracy*, 3rd edition, Harper and Row, New York.

Vesper, K. H.; Gartner, W. B. (1997) « Measuring progress in entrepreneurship education », *Journal os Business Venturing*, vol. 12, p. 403-421.